

# ĮMONIŲ VEIKLOS EKONOMINĖS ANALIZĖS TURINYS VADYBINIU ASPEKTU

Arvydas Kazakevičius

Kauno kolegija  
Lietuva

## Anotacija

*Straipsnyje nagrinėjama įmonės veiklos analizės samprata, pagrindžiamas jos sistemiškumas, pateikiamas apibrėžimas, leidžiantis suderinti santykį su kitomis analizės sistemomis. Straipsnyje formuluojami suderinti įmonės veiklos ekonominės analizės, finansinės analizės ir vadybinės analizės apibrėžimai, kurie susiejami su nagrinėjama analizės sistemų turiniu. Tema nagrinėjama pabrėžiant ir pagrindžiant tiesioginę įmonės veiklos ekonominės analizės priklausomybę ir sąryšį su įmonės vadybos poreikiais ir procesais. Straipsnyje akcentuojamas poreikis orientuoti analizės sistemas į perspektyvų analizę.*

**Reikšminiai žodžiai:** įmonės veiklos analizė, įmonės veiklos ekonominė analizė, finansinė analizė, vadybinė analizė, perspektyvų analizė.

## Išvadas

**Temos aktualumas.** Ne vieną dešimtmetį taikomieji ekonominiai mokslai vystosi specializacijos keliu. Šis teigiamas procesas turi ne tik privalumų, bet ir formuoja naujus iššūkius teorinėje bei praktinėje ekonomikoje. Vienas iš minimo proceso rezultatų yra padidintas poreikis tiksliai ir korektiškai kurti ir naudoti naujas ekonomines kategorijas, mokslo disciplinų ir praktinės veiklos pavadinimus. Tikslus kategorijų ir terminų naudojimas svarbus visose žmogaus veiklos srityse visais laikais. Būtina prisiminti, kad terminus ir kategorijas naudoja ne tik specialistai, bet ir kiti vartotojai, tarp kurių norisi išskirti studijuojančius ekonomines disciplinas. Šiais mokslo metais penkiuose didžiausiuose ekonomistus ruošiančiuose Lietuvos universitetuose yra dėstomos aštuoniolikos pavadinimų analitinės disciplinos, o penkiose didžiausiose ekonomistus ruošiančiose Lietuvos kolegijose – keturių pavadinimų analitinės disciplinos. Šie skaičiai iliustruoja disciplinų pavadinimų kiekį, tačiau kiek iš tikro dėstoma skirtingų analitinių disciplinų vadovaujantis tik pavadinimais pasakyti neįmanoma. Vis dėlto ir be gilesnio tyrimo galima spėti, kad skirtingi disciplinų pavadinimai dar nereiškia skirtingo disciplinos turinio.

Straipsnyje nagrinėjama problema kyla iš to, kad skirtingas bazinių įmonės analizės kategorijų ir terminų naudojimas sunkina ekonominio profilio specialistų paruošimą, ekonomistų teoretikų ir praktikų bendradarbiavimą. Nors įmonių veiklos analizės klausimus įvairių šalių mokslininkai nagrinėja ne vieną dešimtmetį, tačiau vienos nuomonės principiniais klausimais akivaizdžiai trūksta. Galima kalbėti apie skirtingų analizės tradicijų egzistavimą Vakarų šalyse bei Vidurio ir Rytų Europos šalyse. Pirmosios šalių grupės autoriai tirdami įmonių veiklą (Brigman, Daves, Palepu, Healy, Bernard, Subramanyam, Wild ir kt.) akcentuoja finansinės įmonių būklės tyrimą, naudoja finansinės analizės, finansinių ataskaitų analizės kategorijas, analogiškus terminus vartodami ir savo knygų pavadinimuose. Vidurio ir Rytų šalių įmonių analizės tyrėjai (Gronskas, Girdzijauskas, Jefimovas, Jefimova, Kovaliov, Mackevičius, Straževa, Šeremet ir kt.) didelį dėmesį skiria produkcijos gamybos, savikainos formavimo, materialinių išteklių ir darbo laiko naudojimo, darbo našumo, darbo užmokesčio ir kitų klausimų analizei, o savo knygas pavadina „Įmonių ūkinės veiklos analizė“ arba „Ekonominė analizė“. Tačiau daugelis tų pačių autorių neatsisako ir finansinės analizės kategorijos naudojimo savo darbuose ir jų pavadinimuose (Kovaliov, Mackevičius, Šeremet ir kt.). Todėl reikia sutikti su Mackevičiaus nuomone: „Taigi iki šiol nėra bendro įmonių veiklos analizės turinio, t. y. kokias įmonės veiklos sritis ir ūkines operacijas tirti, kokią informaciją kaupti ir ją vertinti.“ (Mackevičius, 2008, p. 47). Tačiau tokia situacija neturėtų tenkinti nei analizės specialistų, nei juos ruošiančių dėstytojų, nei siekiančių įsisavinti analitiko profesiją asmenų. Klausimas tampa dar aktualesnis ir dėl aukštojo mokslo institucijų pastangų ruošti ekonominių specialybių studentus pagal studijų programas, kuriose analizės kategorija naudojama studijų programos pavadinime.

**Straipsnio tikslas** – išanalizuoti įmonių veiklos ekonominės analizės turinį ir sąveiką su kitomis analizės sistemomis.

## Straipsnio uždaviniai:

- 1) išnagrinėti ir apibrėžti įmonės veiklos analizės ir įmonės veiklos ekonominės analizės sistemų sudėtis;
- 2) pateikti ir apibūdinti įmonės veiklos ekonominės analizės sistemą, formuojamą vadybos uždavinių;
- 3) apibrėžti įmonės veiklos analizės, įmonės veiklos ekonominės analizės, finansinės analizės, vadybinės analizės ryšius bei sąveiką.

**Tyrimo metodai.** Užsienio ir lietuvių autorių mokslinės literatūros analizė, informacijos grupavimo, sisteminimo, lyginimo ir apibendrinimo metodai.

### **Įmonės sistemos sandara ir jos tyrimas**

Mokslinėje literatūroje galima rasti daug skirtingų įmonės sąvokos apibrėžimų. Jų įvairovę lemia objektyvios ir subjektyvios priežastys. Dažniausias priežastis – tai tyrimo tikslas, apibrėžimo kontekstas ir autoriaus požiūris. Tačiau visi apibrėžimai vienodi tuo požiūriu, kad įmonė yra sudėtingas darinys, kurį sudaro sudedamosios dalys arba komponentai. Todėl tokio darinio suvokimui rekomenduotina naudotis sistemų teorijos principais. Tai svarbu pabrėžti, norint įrodyti egzistuojantį objektyvų pagrindą įmonės analizės rūšių įvairovei. Būtina pastebėti, kad įmonės sistemiškumas pirmiausia yra objektyvi realybė, kuria galima pasinaudoti ne tik įvairių analizės rūšių poreikio pagrindimui. Šią įmonės savybę svarbu įsisavinti ir nepamiršti tiek visų taikomųjų ekonominių disciplinų studijose, tiek praktiniame įmonės valdyme.

Vadovaujantis nuostata, kad įmonė yra sistema, kurią sudaro savarankiškos, tarpusavyje susijusios posistemės, tampa aišku, kad tokią sudėtingą sistemą geriausiai iširti ir suprasti galima analizuojant būtent šias ją sudarančias posistemas. Dažniausiai praktikoje sutinkamos įmonės veiklos posistemių analizės rūšys, pagrįstos vadovaujantis Kovaliovo pateikiamu sąrašu (Kovaliov, Volkova, 2002, p. 104–107), būna tokios:

- a) ekonominė ir finansinė analizė;
- b) ekologinė analizė;
- c) institucinė analizė;
- d) komercinė analizė;
- e) socialinė analizė;
- f) techninė analizė;
- g) teisinė analizė.

Pateiktas sąrašas nėra baigtinis, tačiau jame paminėtos visos pagrindinės analizės rūšys, reikalingos įmonės sistemai pažinti. Būtina pabrėžti, kad atskirų įmonės analizės rūšių įvardijimas nereiškia, kad turime kažkokį skaičių analizės rūšių, kurios gali būti atliekamos tik nurodyta seka arba tik kiekviena atskirai. Sąrašas pateiktas abėcėline tvarka, o visos paminėtos analizės rūšys gali būti naudojamos tiek kiekviena atskirai, tiek visos kartu, tiek bet koku būdu apjungiant kelias rūšis.

Manoma, kad visos aukščiau išvardytos analizės rūšys galėtų sudaryti įmonės veiklos analizės turinį. Šioje kategorijoje žodį „veikla“ naudojame tiksliai, nes bet kokie santykiai įmonės viduje ar įmonės santykiai su išore susiklosto tik jai pradėjus veiklą. Tik įmonei veikiant atsiranda turtas ir įsipareigojimai, susiformuoja įmonės įtaka ekologiškai sistemai, sudaromi komerciniai sandoriai, naudojama įranga, atsiranda prievolės, sukuriami produktai, gaunamas finansinis rezultatas ir t. t. Šį sąrašą būtų galima tęsti, tačiau ir pateikti elementarus pavyzdžiai yra pakankami, siekiant pagrįsti teiginį, kad visos įmanomos įmonės analizės rūšys savo esme yra įmonės veiklos analizės rūšys. Įmonė – tiek kaip organizacija, tiek kaip sistema – tampa analizės objektu tik su sąlyga, kad vykdo veiklą. Būtent veikla yra išskirtinė įmonės egzistavimo sąlyga.

Konkreiti atliekamos įmonės veiklos analizės apimtis priklausys nuo analizės tikslo bei uždavinių ir nuo pačios įmonės. Didžiausią įtaką analizės sudėčiai ir apimčiai turi tokios įmonės savybės:

- veiklos pobūdis;
- veiklos šaka;
- įmonės dydis;
- įmonės struktūra.

Rinkos ekonomikos sąlygomis visas įmonės vienija tikslas būti ekonomiškai sėkmingoms, o jų veikla dažniausiai matuojama ir vertinama naudojant bendrą matą – pinigus. Visose įmonėse egzistuoja ekonominiai santykiai ir veikia ekonominiai dėsniai. Todėl visai natūralu, kad dažniausiai analizuojama įmonės veiklos ekonominė posistemė. Tokią situaciją lemia ne tik paminėta fundamentali priežastis, bet ir gerokai pragmatiškesni dalykai, tarp kurių reikia išskirti pokyčių kiekį ir dažnumą. Kadangi, palyginti su bet kuria kita veiklos posisteme, ekonominė įmonės sistema kinta dėl gerokai didesnio ir dažnesnio įvykių (operacijų) skaičiaus, todėl tikslas turėti realią, aktualią informaciją priverčia kurti tokias įmonės veiklos ekonominės analizės sistemas, kurios būtų operatyvios ir jautrios laiko faktoriui.

Visas įmonės vienija dar vienas svarbus dalykas – įmonės reikia valdyti. Toks poreikis yra natūralus, nes sistemos reikalauja valdymo vien todėl, kad jas sudaro kitos, tarpusavyje sąveikaujančios sistemos. Galiausiai reikia valdyti tiek šitų posistemių funkcionavimą, tiek jų tarpusavio ryšius, todėl atsiranda realus analizės poreikis. Jeigu įmonės valdymo subjektai sugeba vykdyti savo funkcijas be analizės atlikimo, t. y. įmonės valdymui analizės rezultatų nereikia, kalbėti apie analizę tokioje įmonėje prasmės nėra. Atskiras klausimas – koks tokios įmonės valdymo objektyvumas ir efektyvumas, tačiau tai jau kita tema.

Geras praktinis įvairių įmonės veiklos analizės rūšių apjungimo į vieną analitinį procesą pavyzdys yra taip vadinamos įmonės „specialios peržiūros“ (angl. **vendor due diligence**) ataskaitos paruošimas. Dažniausiai ji ruošiama keičiantis įmonės savininkams, kai parduodama įmonė ar jos dalis, ar steigiamos bendros įmonės. Tokiu atveju potencialiems pirkėjams (investuotojams, partneriams) reikia parengti išsamią ataskaitą apie įmonės finansinę, techninę, teisinę, socialinę būklę. Dažniausiai tokias ataskaitas ruošia ir nepriklausomą nuomonę apie įmonę, jos veiklos rezultatus bei perspektyvas pateikia audito kompanijos. Tačiau joms retai pavyksta atlikti pilną analizę savo jėgomis, nes tokio pobūdžio įmonėse paprastai dirba tik dalies veiklos sričių analizės specialistai. Todėl praktikoje prie pilnos įmonės veiklos analizės ir įvertinimo prisideda arba suinteresuotos įmonės specialistai, arba pasitelkiami išoriniai specialiu (gamybinių-technologinių; informacinių; marketinginių; aplinkosauginių ir kt.) procesų ekspertai. Išsamios specialios peržiūros ataskaitos paruošimas gali apimti tokius darbus ir susidaryti iš tokių skyrių:

- 1) Finansinis patikrinimas;
- 2) Makroaplinkos patikrinimas;
- 3) Strateginio suderinamumo patikrinimas;
- 4) Teisinis patikrinimas;
- 5) Aplinkosauginis patikrinimas;
- 6) Marketingo patikrinimas;
- 7) Gamybos patikrinimas;
- 8) Valdymo patikrinimas;
- 9) Informacinių sistemų patikrinimas;
- 10) Akcijų vertės patikrinimas.

Pateiktame pavyzdiniame sąraše naudojama kategorija „patikrinimas“, tačiau praktikoje dažniau galima sutikti kategoriją „auditas“, retesniais atvejais – „analizė“. Verta priminti, kad plačiąja prasme auditas – tai įmonės (ūkio subjekto) patikrinimas, analizė, įvertinimas. Todėl visi aptarti terminai gali būti naudojami kaip sinonimai, bet tai daryti reikia atsakingai ir tiksliai, nes visi jie skirti apibūdinti specifiniams procesams. Taip pat būtina pastebėti, kad dviejuose aukščiau pateiktuose sąrašuose naudojamos netapačios kategorijos, nes nesiekta pateikti dviejų sąrašų, apimančių visas įmanomas alternatyvas. Tačiau tarp visų sąrašuose paminėtų teoriškai galimų įmonės analizės rūšių ir praktiškai sutinkamų įmonės specialios peržiūros ataskaitos skyrių prieštaravimų nėra. Jeigu įmonės analizės rūšių sąraše naudojamas terminas „techninė analizė“, o ataskaitoje matome „skyrių gamybos patikrinimas“, tai reiškia, kad specialios peržiūros procedūra atlikta gamybinėje įmonėje, o gamybos patikrinimo skyriuje neabejotinai rasime gamybinių pajėgumų techninių savybių, būklės, amžiaus, našumo ir kitas techninės analizės sudedamąsias dalis. Taip pat lengvai įrodoma, kad 1-as ir 10-as specialios peržiūros ataskaitos skyriai yra paruošti atlikus finansinę analizę. Abu pateikti sąrašai skirti ne tik įvardinti galimas įmonės analizės rūšis, bet ir pabrėžti, kad tokios įvairiapusės ir dinamiškos sistemos, kokia yra įmonė, pažinimui sunku sudaryti visų įmanomų analizuoti elementų sąrašus. Net visas priešastis, dėl kurių tie sąrašai gali skirtis, įvardinti nėra lengva. Tačiau galima išskirti kelis esminius kriterijus, nuo kurių atliktos analizės rūšys ir analizės rezultatų turinys priklauso visuomet. Tokie kriterijai yra: įmonė, kaip analizės objektas, analizės tikslai ir uždaviniai, bei informacinė analizės bazė.

Praktinio pavyzdžio pateikimas turi tikslą ne tik pagrįsti teorinį teiginį, kad įmonės veiklos analizės sistema yra sudaryta iš daug sudėtinųjų dalių, kurios pačios taip pat yra sistemos, o jų analizė yra būtina sąlyga suprasti įmonę ir ją valdyti, bet ir stengtis susieti teorinius ir praktinius nagrinėjamų klausimų rezultatus. Galima teigti, kad specialios peržiūros ataskaitos paruošimas yra realiai vienintelis praktikoje sutinkamas pilnas arba kompleksinis įmonės veiklos analizės tyrimas. Kompleksiškumas analizėje yra atskira, sudėtinga problema tiek analizės teoretikams, tiek praktikams, bet nėra šio straipsnio objektas.

Pratęsiant įmonės veiklos analizės rūšių sąrašo ir specialios peržiūros ataskaitos sudėties nagrinėjimą, lengva pastebėti, kad daug sudėtinųjų dalių darbų gali atlikti skirtingų profesijų atstovai. Nurodytus analitinius procesus privalėtų atlikti bent jau ekonomistai, teisininkai, gamybininkai, t. y. specialistai, turintys žinių ir gebėjimų skirtingose teorinėse ir praktinėse srityse. Galbūt tai pasirodys per paprastas argumentas, tačiau tai yra objektyvi priešastis, dėl kurios įmonės veiklos analizė, jeigu priimame jos įvairiapusį turinį, negali būti vienos disciplinos objektu.

Įmonės veiklos analizė – tai vienos ar kelių įmonės veikloje funkcionuojančių sistemų tyrimas, kurio rūšis, sudėtis ir metodika priklauso nuo analizuojančio subjekto tikslų ir uždavinių bei analizuojamos įmonės specifikos.

Toks apibrėžimas leidžia sudėlioti loginę priklausomybę tarp dažnai naudojamų kategorijų „įmonės veiklos analizė“ ir „įmonės veiklos ekonominė analizė“, bet neleidžia jų sutapatinti. Visgi įmonės veiklos ekonominę analizę, suprasdami ją kaip vienos įmonės veiklos sistemos tyrimą, pagal pateiktą apibrėžimą galime traktuoti kaip įmonės veiklos analizę tuo atveju, kai ji sudaro

visą veiklos analizės turinį, t. y. jokia kita įmonės sistema nėra analizuojama. Tokį požiūrį galima priimti kaip kompromisinį, leidžiantį naudoti abi kategorijas ir sudėlioti į logišką sistemą Lietuvos aukštosiose mokyklose dėstomų analitinių disciplinų įvairovę. Bet šis kompromisas nepanaikina sisteminės kategorijų hierarchijos ir priklausomybės – įmonės veiklos ekonominė analizė yra įmonės veiklos analizės posistemė.

### **Įmonės veiklos ekonominės analizės samprata ir vieta valdymo sistemoje**

Įmonės veiklos ekonominė analizė yra populiariausia įmonės veiklos analizės rūšis. Kaip jau minėta, toks populiarumas turi kelias objektyvias priežastis:

- verslo įmonių tikslai yra ekonominiai;
- įmonės ekonominė posistemė yra dinamiškiausia, palyginti su kitomis.

Todėl ekonominė įmonės situacija reikalauja pastovaus dėmesio, kurio geriausias rodymo būdas yra analizės vykdymas.

Įmonės veiklos ekonominė analizė – tai įmonės veiklos rezultatų, išteklių, procesų ir perspektyvų tyrimas, siekiant juos įvertinti ir aprūpinti valdymo procesų subjektus informacija, būtina sprendimams priimti.

Įmonės veiklos ekonominė analizė (toliau tekste – ĮVEA) yra valdymo funkcija, pasižyminti tokiais specifinėmis, palyginti su kitomis valdymo funkcijomis, savybėmis:

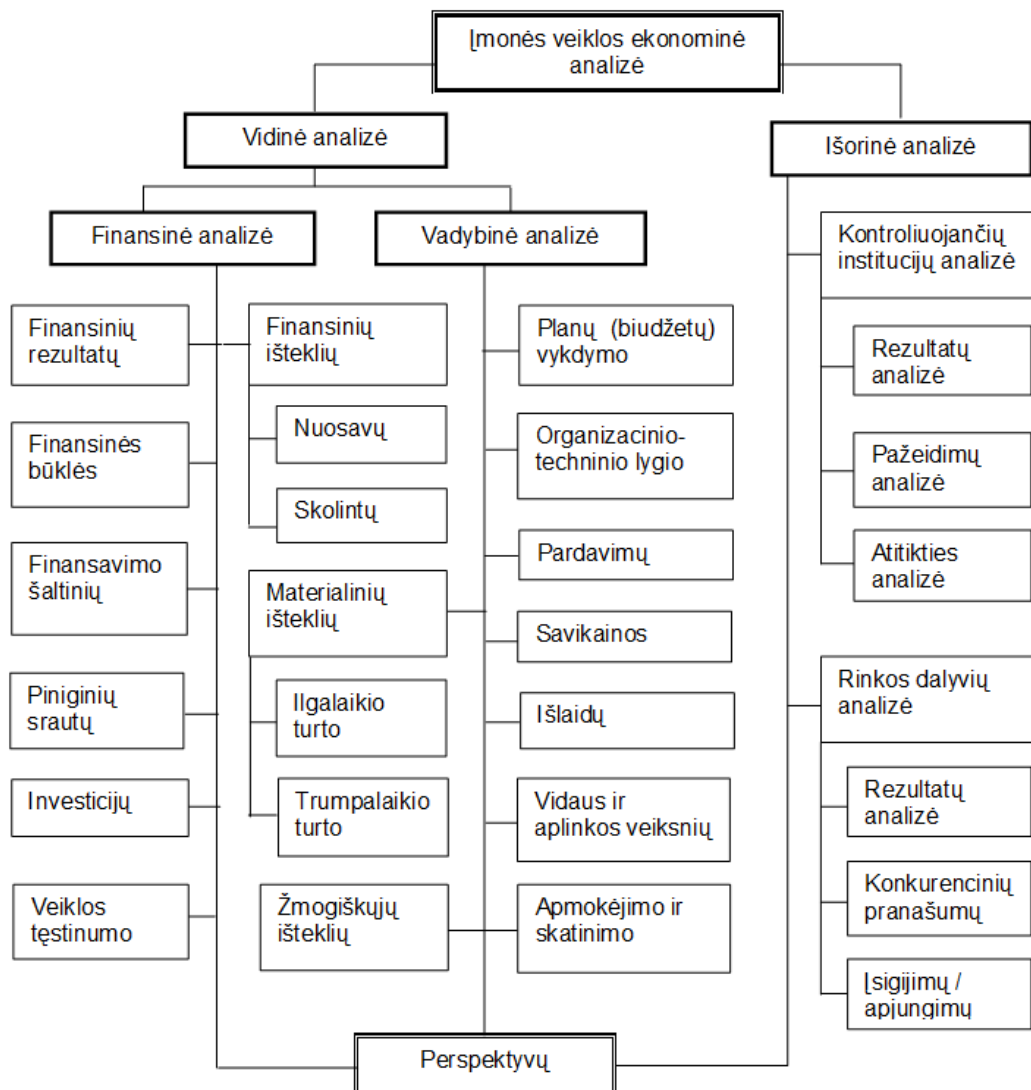
- ji atliekama prieš daugumą valdymo funkcijų;
- jos rezultatais naudojamosi kitoms valdymo funkcijoms atlikti;
- ji atliekama atsiradus (susiformavus) poreikiui, vykdant kitas valdymo funkcijas;
- jos turinį lemia kitų valdymo funkcijų poreikiai.

ĮVEA turinio apibrėžimas padeda geriau suprasti jos reikšmę, vietą valdymo sistemoje, užsakovus bei vykdytojus. Tačiau būtina prisiminti, kad ta pati reiškinių visuma arba sistema gali būti sudaroma vadovaujantis skirtingais požymiais, todėl ir turinys gali būti pateikiamas skirtingai. Tai yra pagrindinė priežastis, kodėl skirtinguose šaltiniuose galima surasti skirtingus veiklos, ekonominės ar kitos rūšies analizės klasifikavimo, struktūros ir turinio pavyzdžius. Būtina prisiminti, kad sudėtingų objektų klasifikavimas yra vienas iš visuotinių tyrimo metodų, kurio taikymas yra būtinas ir sveikintinas tyrinėjant objektus, kurie savo esme yra sistemos. Skirtingi autoriai naudoja skirtingus klasifikavimo požymius ne norėdami pateikti eilinę struktūros schemą, bet pabrėždami tam tikrų požymių svarbą, siekdami konkrečių savo tyrimo ar medžiagos dėstymo tikslų. Šiame straipsnyje analizė nagrinėjama įmonės valdymo kontekste, pabrėžiant jos vietą ir svarbą jame. Todėl dažnai iš galimų variantų pasirenkami tie, kurie geriau tinka bendrai medžiagos pateikimo vizijai. Antras sudarytą turinį lemiantis aspektas yra paminėtų analizės temų praktinis egzistavimas, t. y. autoriui teko praktiškai analizuoti nurodytas temas arba naudoti schemeje įvardintų analizės sudedamųjų duomenis. Todėl galima teigti, kad tokios analizės temos turi realų praktinį poreikį. Žinoma, turinys (žr. 1 pav.) sudarytas vadovaujantis ne tik praktine patirtimi, bet ir teorinėmis žiniomis bei moksliniais šaltiniais. Visas sudedamąsias pateiktos struktūros dalis aprašyti nėra vienodo poreikio, daugelį jų galima rasti ir kitų autorių pateikiamose analizės turinio sudėtyse, tačiau sudarymo logiką ir kai kurias sudedamąsias aptarti privalu.

Pirminė priežastis, nulėmusi pateiktą ĮVEA turinį, jau minėta – tai siekis pabrėžti analizės priklausomybę, objektyvų sąryšį su įmonės valdymu. Tik praktinis įmonės valdymo subjektų poreikis analizės rezultatams, analitiniais duomenimis yra privaloma sąlyga bet kokios įmonės veiklos analizei atlikti. Atkreiptinas dėmesys, kad priklausomybė nuo valdymo poreikių aktuali visoms analizės struktūros posistemėms. Tiesa, išorinės kontroliuojančių institucijų analizės atveju valdymo sprendimai gali būti nurodyti atlikti, net jeigu įmonė nenorėtų to daryti. Išorinės rinkos dalyvių analizės atveju jos rezultatai taip pat dažnai būna ne tik informacija apie konkurentą, bet ir pagrindas priimti valdymo sprendimus, bet šiuo atveju – analizę atlikusioje įmonėje, dažniausiai – analizę užsakiusioje įmonėje, nes tokias paslaugas įmonės dažniausiai užsako konsultacinėse įmonėse. Kadangi jau pradėjome nagrinėti išorinės analizės posistemę, nurodysime svarbiausias jos pateikimą sąlygojusias aplinkybes ir priežastis.

Daugelis pripažintų analizės specialistų (Bakanov, Kovaliov, Mackevičius, Šeremet) savo darbuose nurodo išorinės įmonės analizės posistemę. Dažniausiai ji įvardijama kaip išorinė finansinė analizė. Šiame straipsnyje pateiktoje ĮVEA turinio schemeje tokios sąsajos nėra, todėl derėtų paaiškinti priežastis. Mūsų nuomone, išoriniai įmonės analizės subjektai siekia ir turi galimybių analizuoti įmones ne tik viešai prieinamos finansinės atskaitomybės pagrindu. Todėl šio analizės informacinio šaltinio naudojimas nėra pakankama priežastis įmonės išorinę analizę traktuoti kaip finansinę analizę. Įmonės kontroliuojančios institucijos turi galimybę gauti praktiškai bet kokią informaciją iš įmonės. Kartais tai nėra finansinė informacija. Geriausias tokios situacijos pavyzdys yra „atitikties analizė“, kurios atlikimas sietinas su įmonės licencijuojamos veiklos vykdymo sąlygų atitikimu, suteiktų įmonės veiklai sertifikatų (pvz., GGP, GPP) ar įdiegtų verslo valdymo sistemų (pvz., ISO) reikalavimų vykdymu. Gali kilti abejonė dėl „atitikties analizės“ įtraukimo į ĮVEA sudėtį pagrįstumo, tačiau pateikti pavyzdžiai turėtų

patvirtinti šios analizės svarbą ir aktualumą. Pirma, jei kontroliuojančios institucijos nustatys sertifikavimo reikalavimų neatitikimus, bus duotas terminas juos pašalinti. Tai tikrai pareikalaus finansinių ir žmogiškųjų išteklių panaudojimo bei taps finansinės ir vadybinės analizės objektu. Antra, jei kontroliuojančios institucijos nuspręstų naikinti suteiktas licencijas, sertifikatus ir pan., bene aktualiausia analizės tema taptų veiklos tęstinumo (bankroto tikimybės) analizė.



1 pav. Įmonės veiklos ekonominės analizės turinys

Kitos dvi išorinės kontroliuojančių institucijų analizės temos lengvai suprantamos vien iš pavadinimų, todėl gali būti papildomai nekomentuojamos. Išorinės analizės sudėtyje išskiriame „rinkos dalyvių analizę“, nes tai praktiškai egzistuojanti analizė, kurią verslo įmonės vykdo savo jėgomis arba patiki konsultacinėms įmonėms. Rezultatų analizė, žinoma, yra klasikinė finansinės analizės atlikimas, kurio rezultatai dažniausiai tampa pagrindu vykdyti arba nevykdyti kitų temų analizės. Konkurencinių pranašumų analizę įmonės atlieka nagrinėdamos savo pagrindinių konkurentų arba šakos lyderių veiklą. Tokia analizė neapsiriboja finansinių ataskaitų nagrinėjimu, kuris šiuo atveju greičiau formaliai turi patvirtinti arba paneigti norimos analizuoti įmonės pranašumus. Šios analizės atlikimas grindžiamas visa pasiekiamą informacija. O dar viena priežastis, kodėl tokios temos analizę galima ir reikia traukti į įmonės veiklos analizės sudėtį, yra naudojami analitiniai metodai, tarp kurių dažniausiai pirmas ir populiariausias yra SSGG analizė, bet priklausomai nuo gautos informacijos turinio sėkmingai naudojami ir kiti įmonės veiklos ekonominės analizės metodai. Vienas iš permanentinių verslo siekių yra plėtra, kurią galima įgyvendinti skirtingais būdais, tačiau vienas iš efektyviausių yra rinkos dalyvių įsigijimas arba apjungimas su jais. Tiesa, lietuviško verslo vystymosi tradicijos vienareikšmiu lyderiu tarp šių procesų daro įsigijimus. Verslų apjungimai irgi sėkmingai egzistuoja, nors dažniau sutinkami tarp susijusių verslo subjektų, bet ne tarp konkuruojančių įmonių. Ketindami įsigyti konkurentą, rinkos dalyviai pradžioje stengiasi atlikti išorinę šio proceso rezultatų analizę ir tik pozityvūs atsakymai į principinius klausimus skatina tolimesnę veiksmų eigą. Būtina

pabrėžti, kad visos išorinės analizės temos fokusuojasi į išvadas, leidžiančias numatyti analizuojamų objektų veiklos ir jos rezultatų perspektyvas.

Vidinės analizės skirstymas į finansinę ir vadybinę analizę nėra naujovė. Toks skirstymas sutinkamas daugelio šiame straipsnyje minimų Vidurio ir Rytų Europos autorių darbuose. Tiesa, šiame straipsnyje naudojama kategorija „vadybinė analizė“, o minėti autoriai vieningai naudoja „valdymo analizės“ kategoriją. Tačiau nieko iš principo naujo toks pakeitimas neduoda, bet yra priimtinesnis, atsižvelgiant į valdymo ir vadybos kategorijų naudojimo pokyčius pastaraisiais metais. Pats skirstymas į finansinę ir vadybinę analizes, žinoma, turi priežastį, tačiau tai padaryta ne dėl kai kurių autorių darbuose (Girdzijauskas, Jefimovas, 2006, p. 5) nurodomos priežasties, kad tokio grupavimo pagrindas yra finansinės ir valdymo apskaitų egzistavimas. Kaip ne kartą pabrėžta, poreikį analizės rezultatams lemia valdymo poreikiai papildomai informacijai. Išskirdami finansinės analizės sritį norime pabrėžti, kad joje nurodomas turinys pirmiausia skirtas įmonės finansų valdymo poreikiams tenkinti. Tą patį galima pasakyti apie vadybinės analizės sritį, kurios atlikimo užsakovais dažniausiai būna įmonės valdymo subjektai. Jų sąrašas tiesiogiai priklauso nuo įmonės organizacinės struktūros, todėl gali būti skirtingas, bet negalintis nustebinti nei vieno vadybos specialisto. Aptariamoms analizėms rūšys pasižymi dar vienu požymiu, vertu atskiro aptarimo. Vidinės įmonės veiklos ekonominės analizės skirstymas į finansinę ir vadybinę analizes turi skirtingą praktinį ir teorinį svorį. Didžiosios daugumos praktikų, kuriuos galima vadinti grynaisiais praktikais, toks skaidymas nesudomins, gal greičiau nustebins, nes praktiniame įmonės valdyme nėra tradicijų ir poreikio tokio pobūdžio įmonės veiklos ekonominei analizei klasifikuoti. Tuo pat metu nagrinėjamas skaidymas analizės teoretikams gali sukelti daug skirtingų minčių ir vertinimų. Tiesa gali gimti diskusijose, o mūsų pagrindinis argumentas tokioje diskusijoje jau buvo išsakytas: schemoje pateiktas finansinės analizės turinys apima visas svarbiausias įmonės finansų valdymo sritis, o vadybinės analizės – daugumai įmonių aktualesnį valdymo klausimus.

Vadybinės analizės turinyje pateiktos temos daugeliu atvejų sutampa su jau paskelbtomis kitų autorių darbuose, tačiau straipsnio tikslas ir uždaviniai suponuoja ir kitus akcentus, kuriuos derėtų pagrįsti. Planų (biudžetų) vykdymo analizė įtraukta į turinį dėl planavimo svarbos įmonės valdyme. Situacija su planavimo funkcijos įgyvendinimu verslo įmonėse labai skirtinga. Pavyzdžių tikrai galima rasti įvairių: nuo išdirbtų, reglamentuotų, kompleksinių planavimo sistemų iki keliais savininkų numatytais rodikliais apsiribojančių planavimo atvejų. Tačiau analitiko požiūriu svarbu tai, kad nepriklausomai nuo planavimo sistemos sudėtingumo ir tobulumo jos reikalauja analizės atlikimo, kuri privalo pateikti plano ar rodiklių įvykdymo vertinimą. Pardavimų, savikainos ir išlaidų analizės išskirtos į savarankiškas temas, norint pabrėžti jų svarbą ir objektyvų poreikį. Kiekviena šių temų pakankamai svarbi įmonės valdyme tiek atskirai, tiek dėl tarpusavio sąryšio. Bet patirtis nulemia sprendimą jas išskirti ir taip pabrėžti siūlymą vykdyti. Ypatingą dėmesį siūlome kreipti į pardavimų analizę, kurioje reikia analizuoti pardavimų apimtį, asortimentą, kainodarą. Įmonės veiklos organizacinio-techninio lygio analizės klausimai pakankamai išsamiai aprašyti lietuvių autorių darbuose (Girdzijauskas, Jefimovas, 2006, p. 12–18; Mackevičius, 2008, p. 296–300), todėl norisi tik pastebėti, kad XXI a. šių klausimų analizė įgavo dar didesnę reikšmę dėl objektyviai didesnių pasirinkimo galimybių. Atskirai reikia pabrėžti darbo apmokėjimo ir skatinimo temas išskyrimą į atskirą vadybinės analizės temą. Sutinkame su oponentais, kurie pastebės, kad turinio sudėtyje neatmestos ir net dažniau sutinkamos žmogiškųjų (arba darbo) išteklių temos. Tačiau praktinės vadybos aspektu darbo apmokėjimo ir skatinimo tema svarbi kiekvienai įmonei, nes net puikūs klasikinių darbo išteklių rodiklių dydžiai nereiškia, kad įmonėje optimaliai subalansuoti savininkų, vadovų ir kitų lygių darbuotojų interesai, nėra pasiekiami aukštesni kokybiniai veiklos efektyvumo rodikliai. Taip pat norėta atkreipti dėmesį į galimybę analizuoti svarbų įmonės veiklos efektyvumui klausimą bei atlikti būtinus pakeitimus sistemoje ir tuo atveju, jeigu klasikinė darbo išteklių analizė įmonėje neatliekama.

Vadybinė analizė – tai įmonės ekonominės informacijos tyrimas, skirtas įvertinti pasiekimus ir perspektyvas bei aprūpinti įmonės vadybą kokybiška papildoma informacija vadybinių funkcijų vykdymui.

Finansinės analizės sudėtyje išskirtas finansinių rezultatų ir finansinės būklės temas taip pat galima skaidyti į potemes, kurios priklausys nuo analitiko požiūrio į finansinę būklę atspindinčių sričių sudėtį arba į santykinį finansinių rodiklių grupavimą. Šios dvi temos yra klasikinės finansinės analizės sudėties pavyzdžiai. Straipsnio autorius šias temas praktinėje analizėje skirsto į tokias analitines potemes:

1. pelno ir pelningumo;
2. veiklos aktyvumo;
3. likvidumo-mokumo;
4. finansinio stabilumo;
5. finansinės vertės.

Tačiau potemių skaičius ar konkretus jų pavadinimas dar neįrodo nei analizės kokybės, nei profesionalumo. Reikėtų gilintis toliau ir nagrinėti analizuojamų rodiklių sudėtį, jų skaičiavimo techniką bei interpretavimą. Nors skirtingų autorių darbuose esminių skirtumų nėra daug, bet ir detalės praktinėje analizėje būna svarbios, todėl į minėtus klausimus reikia žiūrėti atsakingai ir sistemaiškai, vadovaujantis analizuojamo objekto specifika ir analizės uždaviniais.

Nors finansinių išteklių analizės tema priskirta prie finansinės analizės turinio temų, bet ji galėtų būti priskiriama ir vadybinės analizės turiniui, todėl yra puikus analizės (žr. 2 pav.), kuri gali patekti į bendrą abiemis analizės rūšims zoną, pavyzdys.

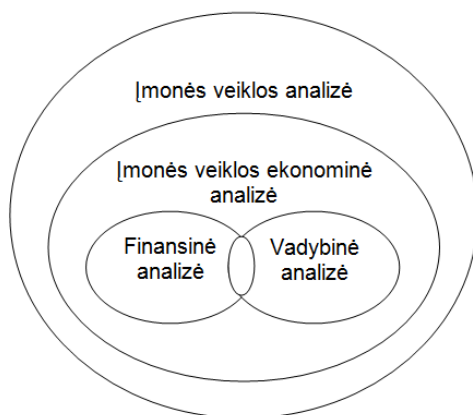
Finansavimo šaltinių analizės tema artima finansinių išteklių analizei, tačiau labiau susijusi su įmonės finansų valdymo klausimais, atliekama atsiradus poreikiui priimti finansų valdymo sprendimus, todėl manome, jog yra tikslinga nurodyti ją turinyje kaip savarankišką temą.

Piniginių srautų ir investicijų analizės temos taip pat yra neatskiriamos nuo įmonės finansų valdymo. Temos tarpusavyje susijusios, nes investicijų analizė praktiškai neįmanoma be piniginių srautų analizės, tačiau skiriasi atlikimo poreikio periodiškumu ir įtaka einamajai veiklai. Piniginių srautų analizę rekomenduotina atlikti periodiškai, tiek planuojant veiklą finansiniam laikotarpiui, tiek kontroliuojant jos rezultatus, o investicijų analizės poreikis atsiranda tik sprendžiant investavimo klausimus.

Veiklos tęstinumo arba bankroto tikimybės nustatymo analizė specifinė tuo požiūriu, kad gali būti tiek vidinės, tiek išorinės įmonės veiklos ekonominės analizės tema. Tačiau eliminuoti šios temos iš finansinės analizės turinio tikrai nerekomenduotina.

Finansinė analizė – tai įmonės finansinių rezultatų ir būklės tyrimas, skirtas įvertinti pasiekimus ir perspektyvas bei aprūpinti finansų valdytojus kokybiškai nauja informacija vadybinių funkcijų vykdymui.

Pateikti analizės rūšių apibrėžimai, veiklos analizės rūšių sąrašas bei [VEA turinys leidžia sudėlioti populiariausių analizės sistemų tarpusavio ryšius, kurie pateikti 2 paveiksle. Finansinės ir vadybinės analizės sistemos pateiktame paveiksle persidengia, nes praktikoje labai sunku ir visai nenaudinga stengtis nubrėžti skiriamąją liniją tarp šių analizės sistemų. Tačiau teoriniame lygyje jų atskyrimas reikalingas ir prasmingas. Eilinį kartą straipsnyje minimi teorinis ir praktinis aspektai. Todėl derėtų apibrėžti principinę poziciją dėl ekonominės teorijos ir praktikos. Ji nėra originali ir sutampa su vyraujančia pozicija, kurią tiksliai apibrėžia Martišius (2005): „Visų kartų Lietuvos ekonomistai buvo tos nuomonės, kad ekonominės teorijos pagrindas – realaus gyvenimo ir konkrečių faktų tyrimas. Remiantis ūkiniu patyrimu, ekonominės tikrovės stebėjimu turi būti kuriama ekonominė teorija. Tiksliau – ji turi rasti iš gyvenimo faktų, bet vėliau abstrakcijos ir idealizacijos dėka pakilti virš jų ir konkretaus gyvenimo.“ (Martišius, 2005, p.55) Šią mintį derėtų pratęsti teiginiu, kad toks požiūris vyrauja ne tik Lietuvoje, bet ir kitose rinkos ekonomikos šalyse.



2 pav. Analizės sistemų ryšys

Atskirai būtina aptarti sudėtinę [VEA turinio dalį – „perspektyvų analizę“. Pateiktame paveiksle „perspektyvų analizė“ nėra skaidoma į jokiais dalis, jai nepriskiriamas joks žemesnio klasifikavimo lygio turinys. Iš tikro ši analizės rūšis užima ypatingą vietą, bet ne dėl įvardintos priežasties. Šiuolaikinėje verslo įmonėje analizė labai retai apsiriboja buvusios ir esamos padėties analize, visuomet siekiama išsiaiškinti: a) kas bus, jeigu verslas bus vykdomas pagal prognozuojamus parametrus arba b) ką reikia padaryti, kad verslas pasiektų prognozuojamus parametrus. Galima sakyti, kad permanentinis kiekvieno įmonės ar jos finansų valdymo specialisto klausimas – ką daryti ateityje – užduodamas jau analizės užsakymo etape. Drįstame teigti, kad praktikoje vyrauja tamprūs valdymo ir analizės konsolidavimosi procesai. Siekiant galutinai nustatyti „perspektyvų analizės“ vietą ir svarbą [VEA sistemoje, tenka pripažinti jos

išskirtinumą, kurį galima įvardinti kaip visuotinumą. Perspektyvų analizė optimaliu atveju turi sudaryti baigiamąjį (bet tai nėra kritinis reikalavimas) kiekvienos analizės rūšies ar temos atlikimo metodikos etapą. Verslo valdymui visuomet buvo ir bus svarbu turėti objektyviais būdais ir metodais gautą perspektyvų įvertinimą visose verslo valdymo srityse. Verslininkai, verslo valdymo specialistai visuomet orientuoti į ateitį, į perspektyvas, todėl jie netoleruoja analizės, nepateikiančios informacijos apie tai, kas ir kaip gali būti. Todėl analizės specialistai neturi kitos išeities, kaip tobulinti savo profesinius įgūdžius perspektyvų analizėje, nes jeigu analizė negali patenkinti jos užsakovo poreikių, neatitinka jo lūkesčių, tokia analizė turi vienintelę perspektyvą – ji nebus atliekama.

### Išvados

1. Įmonės veiklos analizės, apimančios daugiau nei vieną įmonės veiklos posistemę, atlikimas galimas naudojantis įvairių profesijų atstovų darbo patirtimi ir jų žiniomis skirtingose mokslo srityse, todėl praktiškai vykdoma analizė neturi savo teorinio pagrindo vienos mokslo šakos ar vienos mokymo disciplinos rėmuose, tačiau naudojasi skirtingų mokslo šakų būdais, metodais ir laimėjimais. Lietuvos aukštosiose mokyklose dėstomos disciplinos „Įmonės veiklos analizė“ turinys labiau atitinka „Įmonės ekonominės veiklos analizės“ turinį, todėl reikėtų tikslinti disciplinos pavadinimą arba mokymo proceso metu skirti pakankamai dėmesio šių analitinių veiklų ir dėstomo dalyko sąryšiams atskleisti.

2. Verslo valdyme visos analizės rūšys yra praktinės valdymo funkcijos, realizuojamos vadovaujantis konkrečiais valdymo poreikiais, kurie gali būti labai įvairūs. Todėl baigtinis, visapusiškas įmonės veiklos ekonominės analizės turinys yra sunkiai apibrėžiama įvairovė, kuri priklauso nuo daugelio priežasčių. Viena jų yra verslo įmonių valdymo praktika, į kurią derėtų atsižvelgti ir vertinti ne mažiau nei ekonominės ar valdymo teorijos pagrindus. Vadovaujantis šiuo požiūriu „Įmonės ekonominės veiklos analizės“ turinys gali būti formuojamas tokiu būdu: pirmiausia derėtų išskirti vidinę ir išorinę įmonės ekonominės veiklos analizės –vidinę analizę turėtų apimti finansinę analizę ir vadybinę analizę. Finansinės analizės turinį galėtų sudaryti tokios įmonės finansų valdymui aktualios temos: finansinių rezultatų, finansinės būklės, finansavimo šaltinių, piniginių srautų, investicijų, veiklos tęstinumo, finansinių išteklių analizės. Vadybinės analizės turinys turėtų apimti tokias įmonės valdymui aktualias temas: materialinių išteklių, žmogiškųjų išteklių, planų (biudžetų) vykdymo, organizacinio-techninio lygio, pardavimų, savikainos, išlaidų, vidaus ir išorės veiksmų, apmokėjimo ir skatinimo analizės. Išorinę analizę sudarytų kontroliuojančių institucijų analizė, kurioje išskirtinos rezultatų, pažeidimų ir atitikties analizės temos, bei rinkos dalyvių analizė, kurios pagrindinės temos būtų rezultatų, konkurencinių pranašumų bei įsigijimų / apjungimų analizės. Visas įmonės ekonominės veiklos analizės rūšis apjungia tikslas numatyti įmonės veiklos rezultatus ir būklę ateityje, įvertinti įmonės perspektyvas. Todėl perspektyvų analizė turėtų užimti išskirtinę vietą įmonės ekonominės veiklos sistemoje, jos atlikimas turėtų būti kiekvienos analizės rūšies ar temos metodikos baigiamasis etapas.

3. Įmonės veiklos analizės, įmonės veiklos ekonominės analizės, finansinės ir vadybinės analizės kategorijų sutapatinimas sunkina nuoseklios verslo įmonės analizės sistemos suformavimą ir jos supratimą. Šias kategorijas siūlome suprasti kaip atskiras, santykinai savarankiškas, susietas sisteminės priklausomybės ryšiais, kuomet įmonės veiklos ekonominės analizės sistema suprantama kaip viena iš įmonės veiklos analizės sistemos posistemų, o finansinės ir vadybinės analizės sistemos – kaip įmonės veiklos ekonominės analizės posistemės. Jeigu įmonėje funkcionuoja tik žemesnio sisteminio lygio analizės posistemė, jos turinys tampa aukštesnio sisteminio lygio analizės turiniu, bet tai nėra pakankamas pagrindas šias kategorijas sutapatinti.

### **THE CONTENT OF THE COMPANY ACTIVITY'S ECONOMIC ANALYSIS FROM THE MANAGERIAL ASPECT**

*The article looks into the conception of the company's activity analysis, rationalizes its systematic nature and provides a definition that allows for a relationship with other analysis systems. The article formulates definitions of the economic analysis of the company's activity as well as financial and managerial analysis, all of which are linked to the content of the analyses in question. The article researches the topic by emphasizing and substantiating the direct dependence between the economic analysis of the company's activity and the needs and processes of the company. The article emphasizes the need to direct the analysis' systems towards to analysis of the perspectives.*

**Key words:** *analysis of company activities, economic analysis of company activities, financial analysis, managerial analysis, analysis of prospects.*

### Literatūra

1. Brigman E. F., Daves P. R. (2004). *Intermediate Financial Management*. USA, Thomson, South-Western.

2. Girdzijauskas S., Jefimovas B. (2006). *Įmonės veiklos ekonominė analizė*. Kaunas: VU KHF.



3. Gronskas V. (2006). *Ekonominė analizė*: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
4. Mackevičius J. (2008). *Įmonių veiklos analizė*: monografija. Vilnius: TEV.
5. Mackevičius J. (2008). *Įmonių veiklos analizė – informacijos rinkimo, tyrimo ir vertinimo sistema*. Informacijos mokslai, 46, 46–56.
6. Mackevičius J., Poškaitė D., Villis L. (2011). *Finansinė analizė*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
7. Martišius St. (2005). *Ekonominė analizė, nacionalinis ekonominis mąstymas ir Lietuvos ekonominė mintis*. Ekonomika, 72 (2), 46–58.
8. Palepu K. G., Healy P. M., Bernard V. L. (2004). *Business Analysis and Valuation. Using Financial Statements*. Thomson, South-Western.
9. Subramanyam K. R., Wild J. (2013). *Financial Statement Analysis Hardcover*. Eleventh edition. McGraw-Hill/Irvin, Inc.
10. *Анализ хозяйственной деятельности в промышленности*. (2003). Под общей редакцией проф. В. И. Стражева. Минск: Вышэйшая школа.
11. Ефимова О. В. (2010). *Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений*. Учебник. Москва: Издательство «Омега-Л».
12. Ковалев В. В. (2002). *Финансовый анализ методы и процедуры*. Москва: Финансы и статистика.
13. Ковалев В. В., Волкова О. Н. (2001). *Анализ хозяйственной деятельности предприятия*.
14. Шеремет А. Д. (2006). *Комплексный анализ хозяйственной деятельности*. Москва: ИНФРА-М.
15. Шеремет А. Д. (2011). *Теория экономического анализа*. Москва: ИНФРА-М.

**Įteikta: 2015 m. sausio 26 d.**

**Priimta publikuoti: 2015 m. gegužės 25 d.**